

# Elaboración y diseño de proyectos

Programación, Marco lógico y evaluación

**Proyectos:** intervenciones frente a situaciones que generan disconformidad. No son islas, sino que están integrados en un contexto. Es importante RECORTAR y ser específicos a la hora de plantear un proyecto.

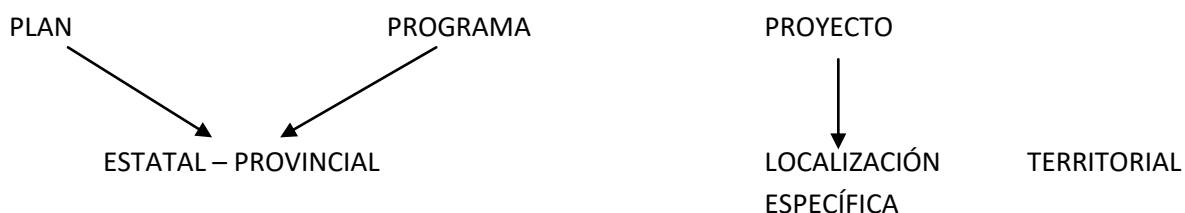
**Tipos de intervenciones:**

- de asistencia (comedores)
- de prevención (controles de salud)
- de promoción (difusión, comunicación, folletería, etc.)

**Atributos:**

- \*Participación: involucrar a la población beneficiaria desde el diagnóstico.
- \*Asociación: trabajo en red, sin descuidar la mirada integradora.
- \*Sustentabilidad: instalar capacidades, habilidades, más allá de la ejecución. Involucrar a otros actores facilita la sustentabilidad (participación – sustentabilidad).

### Niveles de gestión



Hay una situación inicial (**diagnóstico**) y se va hacia una situación futura (**pronóstico**), teniendo una situación deseada (**imagen objetivo**).

El proyecto acerca la brecha entre **situación inicial** y **situación deseada**.

### DISEÑO

- |   |   |
|---|---|
| 1. Diagnóstico                                | <i>Recorte y descripción de la realidad</i> |
| 2. Problema (nudo crítico)                    | <i>Identificar disconformidades</i>         |
| 3. Plan de trabajo                            |   |
| 4. Objetivos                                  | <i>Qué se quiere modificar</i>              |
| 5. Cronograma                                 |   |
| 6. Recursos materiales, humanos y financieros |   |

Resultados: expresiones de transformaciones que se esperan obtener.

El **diagnóstico** puede ser *exploratorio* (para conocer y seleccionar un problema), *descriptivo* (para analizar en detalle el problema).

Otra cuestión importante es qué pasa si no hago el proyecto. Cuáles son los costos de no hacerlo (políticos, sociales, etc.).

Se arma un **ÁRBOL DE PROBLEMAS** y se identifica el problema principal. Se diseña el **ÁRBOL DE ALTERNATIVAS** y de ellas surge el **OBJETIVO**.

Cuando redactamos el problema social, debemos mencionar:

- A quién afecta
- La manera en que lo hace (manifestaciones)
- Dónde se ubica
- Hace cuánto está presente

Criterios de selección de problemas:

- Por la importancia estructural que tienen (lo que afecta a la comunidad)
- El costo de la postergación del tratamiento
- La demanda de la población
- La coyuntura
- Los recursos exigidos para afrontar el problema (dosis de realidad)

Efectos del problema: problemas generados a partir del problema general.

Criterios para seleccionar una alternativa de acción:

- Ventajas: lo accesible
- Desventajas
- Análisis de recursos

La alternativa de acción seleccionada se convierte en el OBJETIVO DEL PROYECTO.

OBJETIVO GENERAL

- Situación a la que se pretende aportar con el proyecto
- Imagen objetivo
- Describe la solución total o parcial al problema diagnosticado

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Alternativa de acción seleccionada
- Describe en cambio
- Situación concreta que se pretende alcanzar al finalizar el proyecto
- Contribuye a lograr el objetivo general

RESULTADOS, METAS, PRODUCTOS

- Bienes y servicios elaborados
- Contribuyen al objetivo específico

PLAN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA

- Las actividades son acciones y tareas que permiten alcanzar los resultados. Se asignan RESPONSABLES Y TIEMPO.
- El cronograma es el orden de las actividades

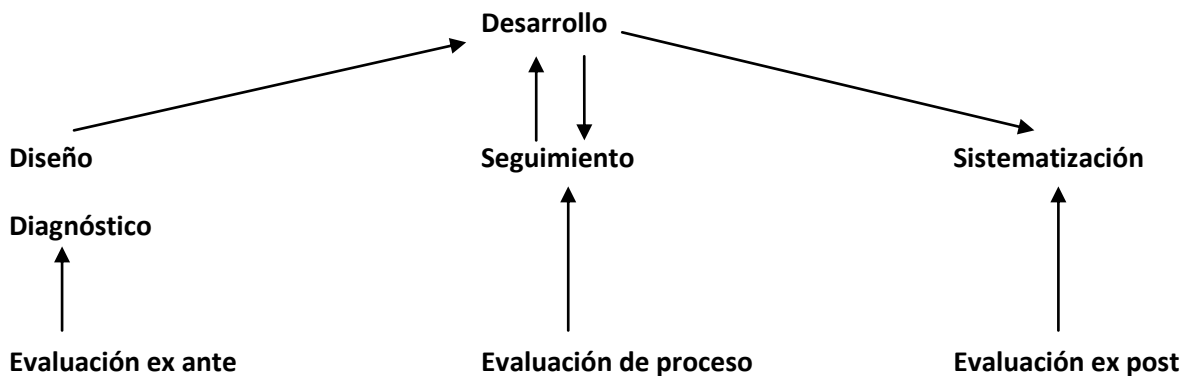
## RECURSOS E INSUMOS

- Materias primas, capital ,tecnología, recursos humanos

## PRESUPUESTO

Concepto	Aporte de la institución	Aporte solicitado	Donaciones
Personal			
Capacitación			
Contratos			
Equipos			
Viajes			
	<b>Subtotal</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Subtotal</b>

## CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO



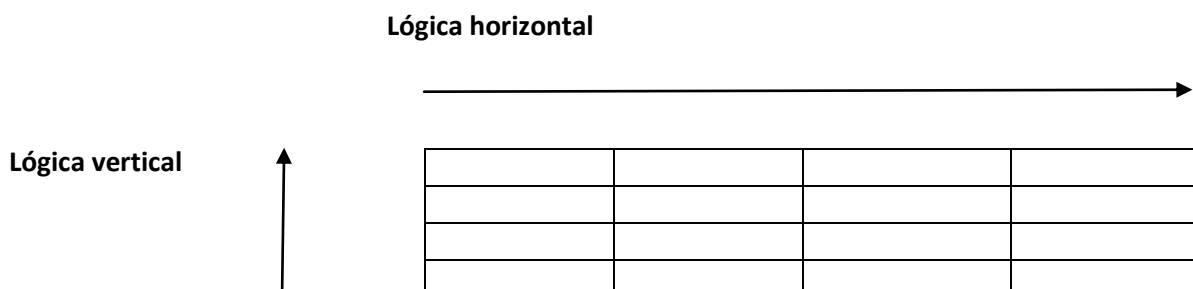
Viene del campo económico. Es en la etapa de "perfil". A través de auditorías. Da un alerta, para cambiar el rumbo y ajustar. Permite aprender sobre lo hecho (acuerdos – errores).

## MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Es un instrumento / herramienta / método que permite tener una síntesis de la información más importante del proyecto. Es un instrumento NEUTRO, no sugiere líneas de acción. Presenta una coherencia lógica interna y me permite previsualizar si el proyecto tendrá éxito o no.

A través del marco lógico puedo evaluar la CONSISTENCIA de un diseño.

Matriz de 4 columnas, con 2 lógicas: horizontal y vertical.



Se utiliza con el condicional “si”. “*Si se cumplen tales condiciones, pasan tales cosas...*”.

En la lógica vertical, hay diferentes niveles de objetivos y acciones. En el horizontal, mido las realizaciones a través de los INDICADORES.

El marco lógico se rige por la gerencia de resultados.

#### CUADRO COMPARATIVO

Plan	Objetivo general	Objetivo específico	Metas
<b>Marco Lógico (BID)</b>	Fin	Propósito	Componentes
<b>Marco Lógico</b>	Objetivo de desarrollo	Objetivo inmediato	Productos
<b>ZOOP (Alemania)</b>	Objetivo superior	Objetivo de proyecto	Resultados

#### EVALUACIÓN

En la actualidad, se trata de entender la evaluación de proyectos como un proceso continuo (cultura evaluativa). Distinguimos tres tipos de evaluación:

- En el momento del diagnóstico y formulación del proyecto, se realiza la **Evaluación ex ante** (es en el momento en que aún no se iniciaron las actividades). Nos permite corregir el diseño del proyecto, en caso de error.

Evaluamos...

- La pertinencia de la propuesta/idea : adecuación de las soluciones al problema.
- La coherencia interna: adecuación de recursos a los objetivos y de éstos a las metas y actividades.
- La factibilidad: si la organización que lo presenta es capaz de llevarlo a cabo, si el contexto es favorable.
- La fortaleza de la institución que lo presenta.
- La presencia de una unidad ejecutora sólida.

Criterios de evaluación ex ante:

- Adecuada fundamentación y diagnóstico
- Coherencia del proyecto con el diagnóstico
- Pertinencia de las estrategias en relación al problema
- Carácter innovador de la propuesta
- Potencialidad del proyecto en el contexto local<sup>1</sup>
- Correcta formulación del plan de trabajo: objetivos, actividades y recursos
- Clara descripción y cuantificación de las metas de beneficiarios

- En el momento del desarrollo y la gerencia del proyecto, se realiza la **Evaluación de proceso o monitoreo** (es a lo largo de la ejecución). Seguimiento de las actividades, cronograma, presupuesto, etc. “Prende luces” del proyecto.

---

<sup>1</sup> Las condiciones del contexto local pueden facilitar o dificultar la implementación del proyecto (se debe tener en cuenta las dimensiones socioeconómicas, políticas, organizacionales, etc.).

Evaluamos a través de indicadores del proceso de desarrollo:

- Proceso
- Resultados
- Cobertura
- Productos

A través del monitoreo se verifica la eficacia y la eficiencia del proyecto. Se recomiendan las medidas para optimizarlo. La entidad financiadora es la responsable del monitoreo. Identifica *problemas de desempeño*.

El monitoreo alerta sobre la coherencia del proyecto.

Para qué	—————>	Objetivos
Qué se obtiene	—————>	Productos
Cómo se hace	—————>	Actividades
Con qué se hace	—————>	Recursos
Cuánto cuesta	—————>	Presupuesto

Los beneficios de la evaluación de proceso o monitoreo son:

- Identifica fallas de diseño (si no salieron en la ex ante)
- Establece si el proyecto se realiza conforme al plan
- Examina los supuestos del proyecto, determinando los riesgos de no cumplir los objetivos
- Identifica problemas recurrentes que necesitan atención
- Determina la probabilidad de que se cumplan los componentes
- Verifica si los componentes resultarán en el logro del Propósito
- Recomienda cambios en el plan de ejecución
- Ayuda a identificar soluciones a problemas
- Establece vínculos entre el desempeño de las operaciones en marcha (articulación)

Focos evaluativos en el desarrollo del proyecto

- Instalación o puesta en marcha
  - Desarrollo a pleno de las actividades o procesos previstos
  - Institucionalización y afianzamiento de los procesos desarrollados
- En el momento en que finaliza el proyecto, se realiza la **Evaluación ex post**.

Puede ser un único momento evaluativo o el momento final de un proceso continuo de evaluación. Mira hacia atrás, es una memoria del proyecto. Es una reflexión sobre lo que ya se ha hecho. Se trata de una evaluación de impacto y hace a la eficacia del proyecto.

Insumos a considerar:

- Documento de formulación
- Diagnóstico de la situación inicial
- Informe de avance
- Datos procesados durante la ejecución
- Documentos de sistematización de experiencias
- Informes de evaluación parciales
- Líneas de base

El foco de la evaluación se pone en:

- Logros
- Productos
- Efectos (esperados o no esperados)
- Impactos (se verifica tiempo después; está vinculado a la sustentabilidad)

La **línea de base** se establece al comienzo del proyecto. Sirve para incluir en el diagnóstico y se habla de *Evaluación diagnóstica*. Se utiliza para comparar cómo cambió la situación desde el inicio al final. Le da DIRECCIONALIDAD a todo el proyecto. Es un primer paso en la evaluación orientada a resultados, una primera aplicación o relevamiento de la información para la evaluación final.

#### MIRADA EVALUATIVA GLOBAL

Ver el proyecto como un TODO. Tiene en cuenta: lo atractivo de la idea, la relevancia del área temática, la prioridad de la población beneficiaria y de la problemática respectiva, el carácter innovador de la forma de trabajo.

#### ASPECTOS INSTRUMENTALES O GERENCIALES DE LA EVALUACIÓN

- Fortaleza del sustento institucional (experiencia, idoneidad, etc.)
- Adecuación del presupuesto
- Pertinencia de las construcciones previstas